Игнатов Игорь Игоревич
зав. сектором анализа международного
управления наукой и образованием РИЭПП.
Тел. (495) 917-07-95,
info@riep.ru

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ В ВЕДУЩИХ УНИВЕРСИТЕТАХ США

Обучение инновационному менеджменту в американских университетах подразделяется на три основные формы — обучение в сфере (1) бизнес-управления, менеджмента и администрирования, (2) научных исследований и технологических разработок, (3) развития инновационного сознания. Все три формы практикуются в университетах, представляющих, по большей части, верхнюю, элитную группу американского высшего образования. Лишь сравнительно немногие университеты среднего уровня (уровень штата) обзаводятся такими программами.

Инновационное обучение в сфере бизнес-управления, менеджмента и администрирования (БУМА) является наиболее распространенной формой, которая и попала в центр внимания данной статьи.

Методы обучения инновационному менеджменту в американских университетах

В настоящее время центры и программы, специализирующие в этой области, существуют, по крайней мере, в 30 университетах (а речь здесь идет о программах, либо специализирующихся на обучении инновационному менеджменту, либо включающему значительные его сегменты в свои образовательные планы), представляющих, по большей части, верхнюю, элитную группу американского высшего образования, но имеющую в своем составе и университеты среднего уровня. В абсолютном большинстве случаев данные программы были инициированы при местных школах бизнеса (business schools) и/или школах управления (schools of management), но уже при «рождении» или вскоре после него они стали принципиально междисциплинарными.

Изучение процесса обучения инновациям осуществлялось автором на базе программ и методик, разработанных наиболее передовыми университетами и технологическими институтами США, так как именно в американской академической среде инновационное образование получило наибольший импульс к своему развитию. Эти программы и методики представляют собой базовый уровень исследования, основные информационные «кирпичики», индивидуальный опыт которых синтезируется до представленного в статье уровня теоретического обобщения. Написанию данной статьи способствовало и то обстоятельство, что автор обучался в американской докторантуре, а затем более четы-

рех лет преподавал в различных американских университетах. В ходе своей преподавательской деятельности он также посетил большое количество университетов с разнообразными лекциями и везде проявлял интерес к новейшим разработкам в области обучения инновациям и инновационному мышлению, в том числе и таким, которые не находят своего отражения в официальных программах в силу своей «закрытости». Подобные разработки обсуждались им частным образом с профессорско-преподавательским составом местных факультетов и инновационных школ. Вся совокупность полученной информации была использована при подготовке изложенных в данной статье обобщений.

Среди программ, на основе которых сделаны нижеизложенные обобщения, — Центр глобального лидерства имени Уильяма Ф. Ахтмайера (William Achtmeyer Center for Global Leadership), Dartmouth College, Hanover, New Hampshire; Программа по предпринимательству и инновациям при Школе менеджмента имени Слоуна в Массачусетском технологическом институте (Entrepreneurship and Innovation Program, Massachusetts Institute of Technology), Cambridge, Massachusetts; Гарвардская школа бизнеса (Harvard Business School) при Гарвардском университете (Harvard University), Cambridge, Massachusetts; Висконсинская школа бизнеса (The Wisconsin School of Business) при Висконсинском университете в Мэдисоне (University of Wisconsin-Madison), Madison, Wisconsin; Висконсинский институт открытий (Wisconsin Institute for Discovery) Висконсинского университета в Мэдисоне (University of Wisconsin-Madison), Madison, Wisconsin; Институт исследования процесса принятия решений (Institute for Decision Making Science) при Колумбийском университете (Columbia University), New York City, New York; Бизнес-школа Колумбийского университета (Columbia Business School, Columbia University), New York City, New York; Департамент менеджмента (Department of Management) Бизнес-школы имени Мэйзов (Mays Business School) при Техасском агро-механическом университете (Texas A&M University), College Station, Texas; Школа бизнеса имени Мак-Комбса (McCombs School of Business), Университет Техаса в Остине (University of Texas at Austin), Austin, Texas; Колледж бизнеса имени Фишера (Fisher College of Business) Огайского университета в Колумбусе (Ohio State University at Columbus), Columbus, Ohio; Предпринимательский институт Стефенсонов (Stephenson Entrepreneurship Institite) при Колледже бизнеса имени Оурсо (E. J. Ourso College of Business) Университета штата Луизиана (Louisiana State University), Louisiana, Baton Rouge.

В сфере БУМА фокус делается как на воспитании «нового поколения» (представленного особо талантливыми студентами и аспирантами), так и на «доводке» уже имеющих высшее образование и опыт работы «продвинутых» специалистов-профессионалов, которые, вместе с аспирантами и студентами, посещают курсы в рамках одних и тех же центров и программ. Многие из профессионалов обучаются в данных программах «без отрыва от производства» и приходят на обучение целыми командами во главе со своими реальными руково-

дителями. Во многих крупных школах доля таких профессионалов неуклонно растет год от года. Обучение состоявшихся профессионалов может вестись и при не связанных с университетами инновационных компаниях, которые имеют свои собственные образовательно-инновационные программы, схожие с университетскими [1; 2], но следует отметить тот факт, что коммерческие компании все больше ориентируются на практику обучения своих сотрудников при специализированных программах именно в университетах (хорошим примером такой структуры является Программа по предпринимательству и инновациям — Sloan Program при Массачусетском технологическом институте, а также Гарвардская школа бизнеса). Это достаточно интересный и поучительный момент. Преобладающая роль академических центров в обучении инновационному менеджменту в США связана со значительной интегрированностью академического (университетского) образования в рыночную экономику, что, несомненно, отражает то направление, в котором надо двигаться и России. Роль университета как главного источника инноваций и нового знания безоговорочно признается бизнес-средой в США. Составить конкуренцию университету в этой области могут только такие государственные «мастодонты», как Министерство Обороны и ФБР, но туда вход преобладающей части корпоративного сообщества закрыт или затруднен.

Степень интенсивности образовательного процесса в школах, центрах и программах, специализирующихся на инновационном образовании, обычно существенно выше, чем ее средний уровень в университетах, при которых они организуются. Поэтому сюда допускаются только наиболее талантливые и работоспособные студенты и аспиранты, способные выносить значительные нагрузки. Инновационно-образовательные программы в сфере БУМА включают в себя не только собственно профессиональное образование, но и различные «полуэзотерические» методики, призванные оказать влияние на личностные качества и переформатирование мышления. К числу подобных методик можно отнести: чрезвычайно плотный интерактивный обмен и общение между студентами и преподавателями, который не прекращается и после времени, отпущенного на формальное обучение; создание своеобразной атмосферы «плавильного котла», в котором постоянно «варятся» участники проекта; некоторые инициационные техники, призванные дать студентам чувство избранности и закрытости того сообщества, в котором они оказались; постоянное и неустанное подчеркивание необходимости интеллектуального и профессионального развития и поддержания «командного духа»; плотное общение с успешными предпринимателями (некоторые из них, по совместительству, являются преподавателями), вводящими студентов в эзотерические сферы бизнеса и управления; использование восточных методик психофизической тренировки и т. п. [1; 2; 3; 6; 7; 8].

Для поступающих на обучение в инновационные менеджерские центры с целью получения степени существует, как правило, большое

число заранее подготовленных курсов, из которых можно построить ведущую к степени образовательную программу. Особое внимание при этом уделяется обучению способности к системному мышлению и анализу, стратегии и тактике командной работы и мозговых штурмов [3—5]. Обучение стратегии и тактике решения типовых проблем и задач (из них больше половины, как правило, приходится на реорганизационно-экономические задачи) проводится через изучение и отработку определенных, повторяющихся в основных чертах, алгоритмов. Один из таких обобщенных типовых алгоритмов решения практической задачи показан в Таблице 1. Решение необычных задач и проблем отрабатывается на случаях из практики: изнурительная аккумуляция таких случаев и способов их решения заставляет мозг учащихся не только запоминать отдельные случаи и решения, но и откладывать в подсознание различные их комбинации. Чем больше таких комбинаций откладывается в подсознании, тем выше готовность мозга к нахождению успешных алгоритмов решения новых, еще неизученных случаев. Обучение, по большей части, завязано на решении практических задач и проблем, которые стоят перед корпорациями сегодня, или уже разобранных задач, которые стояли перед ними вчера (в таком случае задача переходит в категорию учебных). Учебные задачи классифицируются на группы, и в таком виде входят в состав типовых курсов.

Таблица 1. Обобщенная процедура разбора и решения задачи/проблемы инновационно-образовательных (университетских) структур*

Организационная активность	Интеллектуальная активность, процесс решения (decision-making process)
Формирование (новой) или сбор (постоянно действующей) междисциплинарной команды специалистов	Идентификация или постановка проблемы/задачи (руководством учебного курса, клиентом), ее общая технологическая презентация
Совместная работа команды (с руководством/клиентом), формирование групп	Постановка сегментарных задач, связанных с исследованием бэкграунда проблемы/задачи и компании-заказчика
Работа в группах по сегментарным темам	Исследование сегментарных тем. Типичные сегментарные темы по исследованию бэкграунда: (1) Общая экономическая ситуация клиента и ситуация в отрасли (2) Финансовая ситуация (3) Ресурсы и персонал (4) Организационная ситуация (5) Порядок управления (6) Правовое сопровождение (7) Отработка тем и презентации в группах

Продолжение таблицы 1

Работа в группах по сегментарным темам	Презентация сегментарных тем, характеризующих положение заказчика и различные аспекты проблемы/задачи
Совместная работа команды	Мозговой штурм: выработка предварительного (outline) алгоритма решения с учетом ситуации. Основные вопросы: (1) Что и как изменить для решения проблемы/задачи? (2) Как меняющиеся параметры повлияют на различные сферы и аспекты деятельности заказчика?
Работа в группах по сегментарным темам	Мозговой штурм: Выработка оптимальных «чистовых» решений в рамках отдельно взятых сегментов задачи. Меры нейтрализации возможных отрицательных последствий. Финальные презентации решений
Совместная работа команды	Презентации чистовых сегментарных решений
Совместная работа команды	Мозговой штурм: — «слияние» (merging) сегментарных решений, — алгоритм трансформации для решения задачи, — прогноз реакции (response) системы; механизмы сдержки, контроля и страховки, — формулировка окончательного решения
Совместная работа команды	Презентация окончательного решения

*Составлена на основании материалов автора

Большое внимание уделяется индивидуальным потребностям. Образовательный бэкграунд и интересы каждого студента, аспиранта или менеджера внимательнейшим образом изучаются администрацией и профессорско-преподавательским составом, и, в итоге, каждому из них предлагается индивидуальный набор курсов, тренингов и практик. При большинстве крупных школ существует возможность разработки не только индивидуальных программ, но и эксклюзивных курсов под личный заказ. Регистрация в программе начинается с оценки знаний, навыков и профессионального опыта как индивидуальных студентов и заказчиков, так и корпоративных групп (при этом оценивается и вся группа, и отдельно взятые ее члены). Затем, отталкиваясь от этой оценки и пожеланий студента/заказчика, верстается учебный план, состоящий из определенной совокупности курсов и производственных практик. Некоторые корпоративные группы приходят в школы по инновационному менеджменту для выработки алгоритмов для решения определенных «производственных» (коммерческих, управленческих, организационных,

правовых и проч.) проблем. В подобном случае комплексному изучению и оценке подвергаются не только корпоративные группы и их члены, но и стоящие перед этими коллективами проблемы. Для профессионалов, приходящих на обучение «без отрыва от производства», помимо уже отработанных программ обучения, существуют программы, которые создаются под индивидуальный заказ и предназначены для решениях конкретных организационных, управленческих и экономических задач и проблем. В этом случае образовательный центр решает проблему силами обучаемого им персонала компании (под руководством преподавателей центра), параллельно обучая последний технологии решения типологически схожих проблем. Нередко, после выполнения индивидуального заказа, корпорация посылает свой персонал в образовательный центр уже для прохождения стандартных образовательных программ — зачастую с возможностью получения той или иной научной степени.

Огромное значение в практике обучения инновационному менеджменту придается развитию способностей к работе в команде и развитию самоуправления в ее рамках [6]. Определенные задачи (текущие практические или учебные) могут ставиться перед коллективом учащихся, либо корпоративным клиентом, либо преподавателями, либо руководством центра/института. Однако после постановки задачи предполагается, что в большинстве случаев роль «формальных начальников» и «надсмотрщиков» будет сведена к минимуму. Коллектив сам разрабатывает алгоритм командной работы, формирует команды и группы, формулирует задачи и намечает пути к их решению, распределяет роли, назначает ответственных за определенные фазы и сегменты процесса.

Такая работа обычно начинается с интенсивной дискуссии, рассмотрения предложений, оценки инициатив и анализа предыдущего опыта. Из этого начального периода «хаоса», «организационной плазмы» довольно быстро рождается определенный порядок, гибкая «кристаллическая конструкция» временной организации, параметры которой соответствуют характеру поставленной задачи. У процесса решения, как правило, нет одного-единственного «главного начальника», пусть даже и выбранного самим коллективом. Вместо этого, появляется сообщество лидеров, ответственных за определенные фазы и сегменты работы, причем каждый из этих лидеров выполняет, главным образом, лишь роль координатора отдельной части процесса. После первого этапа обсуждения задачи происходит временная «стихийная» (но на самом деле детерминированная характером задачи) структуризация коллектива и возникает определенная система самоуправления, которая сама по себе позже становится объектом изучения на специальных сессиях. При выполнении учебных задач учащихся настойчиво и планомерно подводят к такой самоорганизации: пока из «организационной плазмы» в ходе обсуждения и/или мозгового штурма не возникнет определенный порядок, двигаться дальше нельзя.

Тренировка алгоритмов подобной самоорганизации является ключевой частью большинства курсов по инновационному менеджменту. Предполагается, что менеджеры инновационного типа должны уметь

«быстро подстроиться» под параметры задачи и также быстро менять «построение» при изменении этих параметров. «Строить» коллектив должен не «начальник», а вложенная в сознание каждого менеджера-инноватора программная «матрица» самоорганизации, которую развивают, закрепляют и оттачивают подобные курсы и тренинги. В сознание каждого участника подобных тренингов как бы монтируются определенные «включатели» и «выключатели» (role switches), соответствующие роли «лидера» и «члена команды» (ЧК). Каждое обсуждение, каждый этап «организационной плазмы» представляет собой дружественное состязание профессионального знания, идей, индивидуальной воли и настойчивости участников. Возможность предложить себя в качестве лидера предоставляется всем участникам команды. Включатель «лидерского духа» в начале процесса должен работать у всех — на этом делается особый акцент. В ходе разбора определенной задачи и выстраивания той формы организационного порядка, которая наиболее соответствует ее решению, поощряются все виды проявления инициативы, лидерских качеств, способности и умения взять ответственность на себя. Если идея, энергия и сознание правоты и ответственности определенного участника соответствуют задаче, он получает от коллектива право на реализацию себя в роли временного лидера. Если же эти качества перекрываются лучшей идеей, более высоким энергетическим зарядом и более внушительной готовностью взять ответственность на себя, то включается программа ЧК, и претендующий на лидерство сам «вставляет» себя, как пазл, в определенную функциональную нишу в той системе решения, к которой приходит команда. Характерно, что употребление терминов, прямо указывающих на подчиненную роль члена команды (например, «подчиненный»), старательно избегается. Такие термины «не вдохновляют» на креативность, творческое отношение к работе и готовность к самопожертвованию. А все, что «не вдохновляет», должно быть отметено, как противоречащее ключевой задаче новой корпоративной философии.

Постоянное «щелканье» (switching) «внутренними выключателями», с переходом участников процесса то на позиции «лидера», то на позиции ЧК, является характерной особенностью командных тренингов и курсовых практик в рамках почти всех инновационных программ. Именно так, по представлениям «продвинутой» части современной американской бизнес-элиты, и должен вести себя менеджер XXI века — без западаний как в «гордыню лидерства», так и нишу «вечного исполнителя». Ни роль лидера, ни роль «члена команды» в современном инновационном менеджменте не детерминированы — они определяются характером задачи и характером индивидуальной заявки на ее решение. Вчерашний лидер в решении одной проблемы может стать ЧК в решении другой, причем не по решению «начальника», а согласно алгоритму решения, выработанному коллективом. Вчерашний же «член команды» может стать лидером сегодня и вновь занять функциональную нишу ЧК завтра, когда характер новой задачи потребует новых идей и формирования новых зон ответственности.

Для современного инновационного образования в сфере БАМУ также характерен интенсивный тренинг организационно-операционной мобильности, которая интерпретируется как навык к оперативному чередованию различных организационных масштабов решения — от команды к группам, от групп к подгруппам и — в обратном направлении. Разделение команды, вовлеченной в выработку решения задачи/проблемы, на мелкие группы необходимо для достижения решений в более локальных сегментах задачи, из которых потом складывается общее решение. В сфере БАМУ подобные сегменты связаны с фокальными темами (focal themes) исследования бэкграунда (background research) корпорации, к числу которых относятся общая экономическая ситуация клиента и ситуация в отрасли, финансовая ситуация, ресурсы и персонал, организационная ситуация, порядок управления, правовое сопровождение.

Инновационное образование в сфере БАМУ характеризуется использованием методов «оптимизации» и «коррекции» сознания (optimization of consciousness; correction of consciousness) и медитационных техник. Таковые используются далеко не во всех школах (и даже не в их большинстве), но все же присутствие некоторых техник бросается в глаза при изучении ряда программ. В числе последних — уже упоминавшиеся инновационные программы Техасского агро-механического университета в г. Колледж Стейшн (Техас) и Дартмутского Колледжа в Ганновере (Нью Хемпшир), а также программы Гарвардского университета и Колумбийского университета. Главной целью таких методов и практик является высвобождение скрытых возможностей человеческого сознания с целью оптимизации его функционирования в процессе решения плановых задач, а также для усиления работоспособности и быстрого восстановления в ходе работы. Программы оптимизации сознания в одних случаях существуют в форме отдельных курсов или программ, состоящих из ряда курсов. В других — они вкраплены в курсы и программы по обучению инновационному менеджменту в качестве вспомогательных элементов, интенсифицирующих обучение.

Программы оптимизации сознания часто бывают в своей основной массе «классифицированы», то есть представляют собой (в лучшем для исследователя случае) корпоративный секрет. Даже само их существование широко не афишируется. Подчас только после продолжительных индивидуальных контактов с профессорско-преподавательским составом инновационных школ удается установить факт наличия в их образовательных программах подобных элементов. В целом, именно сфера БАМУ является основным потребителем подобных программ в американском университетском образовании. Инноваторы, работающие в сфере инженерно-технологических разработок, часто смотрят на практику включения таких методик в университетские образовательные программы с большим скепсисом.

Тем не менее, многие школы менеджмента акцентируют внимание студентов на том, что использование означенных программ в XXI веке станет рутинным базовым условием функционирования всех крупных и

средних корпораций. Очень скоро эти программы перестанут быть экзотическими в «большом бизнесе», перестанут восприниматься как проявления «постиндустриального постмодернизма» и даже как новейшие методы, гарантирующие роль лидера в конкурентной борьбе, — они станут способом банального выживания для всех, кто ставит своей задачей не преуспеть, а хотя бы продлить свое существование в условиях современного глобального рынка. Как несколько цинично, но вполне справедливо выразился в этой связи один из крупнейших инноваторов американского менеджмента доктор W. Edwards Deming, «выживание не является необходимостью» («Survival is not a requirement») [7]. Однако те, кто все-таки считают своим долгом выжить, постараются сделать это любой ценой — даже если выживание кажется невозможным. Именно в этой связи и следует рассматривать одно из ключевых условий успеха, проповедуемого многими школами инновационного менеджмента: «уметь ставить нереалистичные цели». Данный девиз кажется парадоксом, но на самом деле он глубоко практичен и рационален. Только при постановке нереалистичных целей компания действительно может добиться выживания. Но для того, чтобы ставить нереалистичные цели, работникам компании следует обрести и нереалистичные, с точки зрения «среднего человека», возможности. Отсюда и то внимание, которое уделяется техникам оптимизации сознания в большинстве инновационных школ.

Значимые характеристики инновационного образования в США

В итоге, хотелось бы сделать ряд обобщений, характеризующих свойства и специфические черты программ инновационного обучения в сфере БУМА. Эти выводы на данный момент носят предварительный и подчас разрозненный характер, но они будут шлифоваться и обогащаться по мере дальнейшей проработки темы.

1. Программы обучения инновационному менеджменту всегда принципиально междисциплинарны. Принцип междисциплинарности возводится в культ в технологических инновационных центрах, подобных Школе инженерного дела и прикладных наук при Гарвардском университете, где пытаются фактически создать новую, лишенную дисциплинарных перегородок науку и передовую ячейку общества знания, состоящую из производителей этого знания. Другие инновационно-технологические центры могут не преследовать такие глобальные цели, но тенденции их развития указывают на то же направление — так или иначе, они ставят своей задачей формирование принципиально нового исследователя XXI века — «all-rounded specialist», как выразились в Инженерно-дизайновом центре имени Кука при Дартмутском колледже. Многодисциплинарность находит свое практическое выражение в ходе научно-экспериментальной работы и дополнительно развивается в ходе прохождения специальных курсов и тренировок, а также путем стимулирования как учащихся, так и состоящих в штате исследовате-

лей к получению дополнительных «продвинутых» степеней в смежных науках, дисциплинах и на междисциплинарных направлениях. В ряде крупных престижных университетов (Гарвард, Йель) бросается в глаза проявляющаяся в той или иной степени приверженность инновационно-технологических школ к идее создания своеобразных замкнутых сообществ исследователей, характеризующихся высоким уровнем взаимного понимания и единым духовным настроем.

2. В большинстве форм обучения инновационному менеджменту особое внимание уделяется тесной взаимосвязи с практикой — часто в форме решения конкретных организационных, экономических и инженерно-технологических задач корпоративного клиента силами обучаемых, либо на производственной базе заказчика, либо на базе центра/института/программы после подачи корпоративным клиентом соответствующей заявки. Другой формой практического тренинга является решение командой учащихся учебных задач, также взятых из корпоративной практики. Наконец, существенным элементом обучения является производственная практика учащихся в ведущих корпораций США и других стран мира. Тренинг включает в себя проработку огромного количества алгоритмов решения практических случаев. Постоянный тренинг такого рода определенным образом программирует восприятие реальности, которая все более становится для профессионального менеджера набором организационных «задач» и разветвленной системой алгоритмов их решения.

3. В программах обучения инновационному менеджменту существенная роль отводится методам командной работы и развитию командного духа. Обучение и практика осуществляются непосредственно в команде. Практически все курсы разработаны таким образом, что центральную роль в них играет командная работа или игра. Существенной частью инновационного образования является отработка командных алгоритмов выработки решений поставленных задач/проблем. Для этих алгоритмов характерны коллективный механизм выработки и принятия решений, поэтапное переключение (switching) с общекомандной работы на работу в группах и обратно, решение поставленной задачи с помощью разделения ее на сегменты и поиска первоначальных узких решений в рамках этих сегментов. С возвращением на общекомандный уровень работы, сегментарные решения «сливаются» (процедура носит название «merging») в полное решение. Для командных алгоритмов характерна практика «мозговых штурмов» на разных этапах решения задачи. Они применяются обычно при отработке сегментарных решений и слиянии этих последних в результирующую совокупность. В период, непосредственно предшествующий мозговым штурмам, возможно применение практик индивидуальной «оптимизации» сознания.

4. Обучение системному анализу и системному подходу при решении любых задач является важным компонентом инновационных программ. Решение фактически любой задачи включает в себя этапы проработки возможных реакций (responses) системы на изменение параметров при реализации решения на практике. Периодическое переключение с ал-

горитма аналитической работы на синтез также является характерной особенностью практики выработки решений. Обучение легкому переходу от синтеза к анализу, а через него — к новому синтезу является распространенной формой практических тренингов.

5. Программы инновационного менеджмента, как правило, требуют интенсивного общения между преподавателями и учащимися и между самими учащимися. Этот обмен не прекращается и за пределами аудиторий: учащихся различными способами вовлекают в полуэзотерическое предпринимательское «братство» — вплоть до прохождения определенных инициаций. Доминирует «орденская» атмосфера, дух «посвящения». У учащихся воспитывают ощущение корпоративно-профессиональной избранности и «посвящения» в эзотерические тайны узкой касты управленцев. Ощущение избранности и посвящения создают условия для вдохновения, а оно способствует креативности и творческой самоотдаче. Обучение построено таким образом, что профессионально ориентированное общение продолжается и за обеденным столом, и в «как бы свободное» от классов время. Студенты постоянно «варятся» с преподавателями и друг другом в одном общем концептуальном «котле». Этим достигаются две цели. Во-первых, студентов учат «командной жизни» и пониманию того факта, что успешный бизнес сегодня — это на 100 % коллективная игра, предполагающая непрерывное общение и свободный обмен идеями. Во-вторых, происходит психологическая «переформатировка» учащихся — постоянный процесс размышления на профессиональные темы становится частью их личности, превращает их в фанатичных последователей религии под названием «корпоративный бизнес».

6. Характерной особенностью программ инновационного менеджмента является привлечение к преподавательской работе представителей бизнеса (practicioners) — имеющих интерес к преподаванию удачных предпринимателей, владельцев компаний, управленцев верхнего звена, венчурных капиталистов, которые, не будучи профессиональными преподавателями, тем не менее, ведут в соответствующих школах отдельные курсы. Практиционеры ведут как стандартные курсы учебной программы, так и, в частности, практические тренинги. Они также активно привлекаются для разработки курсов под индивидуальный заказ. Обладая огромным практическим опытом и имея в своем арсенале целые картотеки решений разнообразных корпоративных задач и проблем, практиционеры являются незаменимым и нередко ключевым элементом образовательного потенциала школ инновационного менеджмента.

7. Для школ инновационного менеджмента характерно очень внимательное отношение к индивидуальным нуждам и запросам учащихся — студентов, аспирантов и обучающихся без отрыва от производства профессионалов. Регистрация в программе начинается с оценки знаний, навыков и профессионального опыта как индивидуальных студентов и заказчиков, так и корпоративных групп (при этом оценивается как вся группа, так и отдельно взятые ее члены). Затем, отталкиваясь от этой оценки и пожеланий студента/заказчика, верстается учебный план, со-

стоящий из определенной совокупности курсов и производственных практик. Как правило, в рамках программы по инновационному обучению для студента/аспиранта подбирают конкретный учебный план, учитывающий его специализацию в рамках департамента, предыдущее образование и/или личные интересы. Этот план обычно построен таким образом, чтобы максимально задействовать фундаментальные знания учащегося. Практику подобный студент или аспирант тоже обычно проходит в профильных компаниях, и часто там же получает свою первую профессиональную работу. Многие школы инновационного образования, помимо составления индивидуальных программ из уже разработанных типовых курсов, проявляют готовность к созданию курсов под индивидуальный заказ — в основном, для менеджерских команд, как правило, обучающихся в таких школах «без отрыва от производства». Часто подобный курс создается для решения конкретной проблемы или задачи, которая стоит перед той или иной корпорацией. Впоследствии, при согласии корпорации, такой курс входит в список типовых курсов инновационной школы и, с большей или меньшей регулярностью, предлагается и другим аудиториям, в том числе состоящим из студентов и аспирантов, обучающихся в школе «с отрывом от производства». В результате накопления большого количества таких курсов, школы инновационного менеджмента могут, как правило, предложить обширный выбор учебных курсов — значительно более обширный, чем любая другая школа или департамент данного университета. Для инновационных школ, в силу их междисциплинарности, характерна высокая скорость приготовления новых курсов: в среднем, в зависимости от сложности задачи, этот процесс занимает от 2 до 4 недель.

8. Для обучения инновационному менеджменту характерно активное использование практик «оптимизации сознания» за счет использования как восточных техник медитации и йогических практик, так и их сравнительно недавно разработанных западных аналогов. Наиболее часто применяются эти практики в сфере бизнес-управления, менеджемента и администрирования (БУМА), где ценят те практические преимущества, которые они дают в ходе интенсивной мыслительной работы. В сфере научных исследований и технологических разработок (НИТР) отношение к этим практикам менее однозначное и применяют их значительно реше. Там, где практики оптимизации сознания включены в образовательные программы, могут существовать отдельные курсы, всецело посвященные обучению этим практикам. В других случаях, практики такого рода могут быть вкарплены в профессиональные менеджерские курсы. В любом случае отношение к подобным практикам сугубо утилитарно: измененные формы сознания используются для оптимизации творческого и креативного мышления, для быстрого отдыха во время периодов длительного умственного напряжения, для обострения интуиции и способности к предвидению, для развития навыков получения «ответов» из подсознания. Использование измененных форм сознания превращено здесь в своего рода ментальную технологию, необходимую для решения задач практического менеджмента. В инновационных шко-

лах, работающих в сфере БАМУ, весьма распространено мнение, что менеджерская работа в XXI веке вообще будет немыслима без овладения теми или иными формами оптимизации сознания. Инновационные образовательные программы либо воздерживаются от каких бы то ни было комментариев (научно-атеистических, духовно-религиозных или же в стиле философии «Нового века» — New Age) касательно природы тех навыков, которым они обучают, либо мировоззренчески нейтрально перечисляют все характерные объяснения, стараясь не задеть чувства ни верующих, ни агностиков, ни атеистов. Практики оптимизации сознания во многих школах нередко в той или иной степени закрыты для постороннего доступа, поэтому само выявление их наличия в рамках образовательных программ иногда бывает достаточно затруднено.

9. Для современного обучения инновационному менеджменту характерно все большее вовлечение в процесс обучения действующих менеджеров и, в особенности, целых менеджерских команд во главе со своими реальными руководителями. Такие менеджерские команды обычно обучаются «без отрыва от производства» как по стандартным программам, так и программам, разработанным для индивидуальных случаев. Нередко такие программы построены вокруг реальной проблемы или задачи, имеющейся у той или иной компании. Реальная проблема при этом ставится как учебная, детально разбирается и решается усилиями самой корпоративной команды под руководством преподавателей и «практиционеров». Параллельно обучающиеся получают навыки решения типологически близких задач и проблем, а затем нередко подписываются на полную программу инновационного обучения.

10. В значительном числе случаев школы инновационного обучения основываются и затем финансируются за счет средств частных лиц и семей — меценатов и благотворителей. Многие из этих частных лиц и семей, как правило, были связаны с соответствующими университетами — являются их выпускниками или какое-то время были (или продолжают оставаться) частью профессорско-преподавательского или административного штата данных университетов. Конечно, подобные частные лица и семьи чаще всего представляют лишь одну из сторон, вовлеченных в финансирование инновационных школ, но на начальном этапе именно их поддержка часто играет решающую роль.

11. Для большинства инновационных школ, в особенности тех, что специализируются на решении прикладных задач, характерна тесная связь с корпоративным бизнесом. Многие школы имеют обширные списки постоянных корпоративных клиентов, которые на регулярной основе участвуют в финансировании образовательных программ, часто предлагают разбор сложных случаев из своей практики, размещают заказы, регулярно тренируют свой персонал и даже командируют своих представителей для помощи в преподавании ряда курсов, тренингов и практик. Многие «практиционеры» приходят в инновационные школы именно из таких корпораций.

12. Целый ряд инновационных школ, учитывая процессы глобализации, стремятся привить своим учащимся глубокое понимание куль-

турных, национальных и цивилизационных особенностей различных рынков, экономик и корпоративных сред за пределами США и Северной Америки. При этом акцент нередко делается на быстро растущие экономики Азии и Дальнего Востока. Такие школы настроены на выпуск «универсальных» в культурно-цивилизационном отношении специалистов, способных одинаково легко ориентироваться в специфике ряда важных для США рынков и культурных сред за пределами традиционно знакомой американцам ойкумены. При этом обучение нередко проходит по «потогонной» системе, с поочередным обучением местной специфике в различных странах на разных континентах, включая и сами США. Таким образом, все участники этих курсов, среди которых бывает немало неамериканцев, приобретают уникальный опыт глобализации своего сознания, профессиональных навыков и культурно-цивилизационных персепций.

Литература

1. *Ross Jeanne W., Weill Peter,* and *Robertson David C*. Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
2. *Riedl Stefan H., Konstan Joseph,* and *Vrooman Eric*. Word of Mouse. The Marketing Power of Collaborative Filtering. New York: Warner Books, 2002.
3. *Davenport Thomas H.* and *Harris Jeanne G.* Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
4. *Johnson Bradford C., Manyika James M.,* and *Yee Lareina A*. The next revolution in interactions // McKinsey Quarterly. 2005. № 11. P. 14—21.
5. *Beardsley Scott C., Johnson Bradford C.,* and *Manyika James M*. Competitive advantage from better interactions // McKinsey Quarterly. 2006. № 5. P. 10—16.
6. *Malone Thomas W*. The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
7. *Gothard, Barbara.* Sustainability: The long-term approach to corporate governance // All Things Corporate. 2008. 2 (32). P. 3—8.